MENTORAT d'affaires

Guide pour les mentors

fondation de l'entrepreneurship
MENTORAT

2e édition

Identification

Mentor :

Téléphones : maison :
bureau :
cellulaire :
Courrier électronique :
Site Internet :

Coordonnateur :

Nom de l'organisme :
Adresse :
Téléphones : bureau :
cellulaire :
Courrier électronique :
Site Internet :

fondation de l'entrepreneurship
MENTORAT

MENTORAT
d'affaires

Note : Indépendamment du genre grammatical, les appellations qui s'appliquent à des personnes visent tant les femmes que les hommes. L'emploi du masculin a donc pour seul but de faciliter la lecture de ce guide.

ISBN 978-2-89521-122-8 (pdf) (2007)
ISBN 978-2-89521-120-4 (relié) (2007)
ISBN 2-89521-035-7 1ère Édition (2003)

Fondation de l'entrepreneurship
55, rue Marie de l'Incarnation, bureau 201
Québec (Québec) G1N 3E9
Téléphone : (418) 646.1994 Télécopieur : (418) 646.2246
Sans frais : 1.800.661.2160
Courriel : mentoratdaffaires@entrepreneurship.qc.ca
Site Internet : www.entrepreneurship.qc.ca

Partenaires financiers

Développement économique Canada
Canada Economic Development
Canada

DÉFI de l'entrepreneuriat jeunesse

Québec

MENTORAT
d'affaires

Table des matières

Présentation du guide 7
Présentation du Réseau de mentorat d'affaires 8

Section A : S'initier au mentorat d'affaires 13
- Qu'est-ce que le mentorat d'affaires? 14
- Pourquoi le mentorat d'affaires? 15
- Éléments clés du mentorat d'affaires 16
- Ce qu'est un entrepreneur mentoré 18
- Principes d'un mentorat d'affaires efficace 19
- Cycle d'une relation de mentorat 21

Section B : Se préparer au jumelage 25
- Être un bon mentor 26
- Importance du jumelage 27
- Guide de préparation au jumelage 28

Section C : Outils pour aller plus loin 31
- 20 questions pour les futurs mentors 32
- Outils pour améliorer et évaluer son écoute 34
- Sujets de discussion pour une bonne relation de mentorat d'affaires 35

Section D : Administration et suivi 37
- Candidature de mentor 38
- Entente de mentorat d'affaires 39
- Code d'éthique 40
- Notre bilan de la relation mentorale 41

Section E : Références 43
- Références 44

MENTORAT
d'affaires

Présentation du guide

Le présent guide s'adresse aux gestionnaires et entrepreneurs d'expérience, hommes et femmes d'affaires ayant des acquis, c'est-à-dire une expérience d'affaires reconnue. Ils sont intéressés (ou envisagent un jour) à devenir mentors d'un entrepreneur ayant moins d'expérience qu'eux et ayant manifesté le besoin d'être accompagné. Le guide offre au lecteur les éléments pour comprendre ce qu'est le mentorat et vise à aider l'homme ou la femme d'affaires à faire le point sur la question. Le guide propose également certains outils et services permettant de se préparer adéquatement au jumelage avec un mentoré et d'établir une relation mentorale gagnante.

Tout le contenu du guide a été réalisé à partir d'expériences vécues, d'expertises et de recherches menées en collaboration avec les partenaires de la Fondation. Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, de vos témoignages, de vos expériences, de vos bons coups et de vos moins bons afin que tous puissent en bénéficier.

MENTORAT
d'affaires

Présentation du Réseau de mentorat d'affaires

Le Réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship a été lancé en juillet 2000 à la suite de l'étude sur les programmes existants et la conception d'un projet global sur trois ans. Ce projet proposait la mise en place d'un réseau pan-québécois de cellules locales de mentors bénévoles visant l'accroissement du taux de réussite et favorisant l'expansion de nouvelles entreprises par le transfert de compétences d'hommes et de femmes d'affaires expérimentés.

Au terme du projet pilote, les objectifs quantitatifs ont été à peu près tous atteints (112 jumelages réalisés grâce à la collaboration d'une douzaine d'organismes volontaires). Les enjeux des années et des étapes suivantes étaient de développer un mécanisme qui permettrait la réalisation de 300 dyades (jumelages mentor/mentoré) par année tout en travaillant avec les coordonnateurs, les mentors et les entrepreneurs à travers des activités de réseautage et de perfectionnement. À cet égard, le souci de répondre aux attentes des mentorés et des mentors est demeuré prioritaire.

Pendant les années subséquentes, l'évaluation menée par une firme externe a confirmé la satisfaction des mentors et des mentorés. En effet, certains ont même reconnu le fait que, sans leur mentor, leur entreprise n'existerait plus.

Aujourd'hui, le mentorat n'est plus une pratique méconnue. Lors d'une récente étude, les créateurs d'entreprise rencontrés reconnaissent que le fait d'avoir eu un mentor a eu un impact important sur leur carrière. Le mentorat est devenu un phénomène très actuel dans la société québécoise. Que ce soit dans les médias électroniques, dans les journaux ou les revues d'affaires, on parle de plus en plus du mentorat d'affaires.

MENTORAT
d'affaires

Les défis actuels concernent la notoriété de cette pratique qui s'est déployée rapidement. Pour ce faire, le Service de mentorat d'affaires s'est doté d'un plan stratégique triennal axé sur l'engagement de tous les acteurs, et l'amélioration continue des compétences par le projet. Le Réseau de mentorat d'affaires est aujourd'hui devenu une communauté d'apprentissage qui compte plusieurs milliers de membres. Tous les entrepreneurs et gestionnaires de toutes les sphères de l'activité économique peuvent maintenant bénéficier de l'accompagnement d'un mentor d'affaires.

Présentation du Réseau de mentorat d'affaires (suite)

Rôle de la Fondation de l'entrepreneurship :

La Fondation de l'entrepreneurship, à titre d'initiatrice du programme de mentorat d'affaires, assure le fonctionnement et la coordination des organismes porteurs du programme.

Elle assume :

- *la recherche et le développement (objectifs, stratégies, services, etc.);*
- *la mise en place des structures;*
- *la coordination du réseau;*
- *la sélection des organismes porteurs;*
- *l'animation et le soutien des organismes porteurs du programme;*
- *la recherche et la diffusion d'information;*
- *la recherche et le développement d'un programme d'enrichissement des compétences et des pratiques offert aux mentors, aux mentorés et aux coordonnateurs du réseau;*
- *la production d'outils d'encadrement et d'accompagnement (guides, manuels de références, contrats, formulaires, etc.)*
- *l'identification des conditions de réussite, des obstacles et des stratégies gagnantes;*
- *la reconnaissance et la valorisation de l'engagement des mentors.*

MENTORAT
d'affaires

Présentation du Réseau de mentorat d'affaires (suite)

Rôle des organismes d'accueil :

Concrètement, ces organismes et leur représentant « coordonnateur » ont le mandat, à titre de partenaires du réseau, de se conformer aux principes du programme dans le seul but de favoriser la réussite des entrepreneurs.

Ceci implique :

- *la promotion locale du programme;*
- *la coordination locale des organismes qui collaborent au programme;*
- *l'organisation, le suivi et l'évaluation des opérations de mentorat d'affaires;*
- *le recrutement, la sélection et le perfectionnement des mentors;*
- *l'élaboration d'une équipe de mentors;*
- *l'identification et la sélection des entrepreneurs à mentorer;*
- *la réalisation et le suivi des appariements des mentors et mentorés;*
- *le suivi des initiatives du mentorat d'affaires;*
- *l'adoption des principes de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship et l'endossement du code de déontologie ou à l'éthique;*
- *le traitement des cas problématiques ou des manquements à la déontologie ou à l'éthique;*
- *la reconnaissance et la valorisation des mentors;*
- *la communication et le suivi auprès de l'unité de coordination centrale de la Fondation;*
- *la participation à des activités du Service de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship.*

MENTORAT
d'affaires

Présentation du Réseau de mentorat d'affaires (suite)

Rôle des coordonnateurs du programme de mentorat d'affaires

À la base, les coordonnateurs assurent la permanence opérationnelle du programme de mentorat d'affaires. Sans eux, le fonctionnement du programme serait impossible.

Ils réalisent plusieurs tâches, soit :

- l'organisation des activités de mentorat;
- le recrutement et la sélection des participants et des mentors;
- la gestion, le développement, l'animation et le financement;
- la promotion du service;
- l'accompagnement et le suivi des dyades, etc.

De plus, ils sont la courroie de transmission de l'information entre l'organisme porteur du programme, le groupe de mentors, le milieu, les entrepreneurs mentorés et la Fondation de l'entrepreneurship. Compte tenu de leur rôle, la Fondation met tout en œuvre pour faciliter leurs tâches en offrant des outils, du soutien et des occasions d'échanger avec les autres membres du Réseau.

Rôle des mentors :

À la base, les mentors sont des bénévoles qui œuvrent au cœur du Réseau de mentorat d'affaires. Par leur engagement, les mentors dispensent l'essentiel du service : offrir leur temps dans le cadre d'une relation mentorale de mentorat avec un entrepreneur. Ils participent également à la création et/ou au maintien du programme de mentorat d'affaires dans leur région, ils se soutiennent mutuellement et ils s'entraident pour devenir de meilleurs mentors. En tant que mentor, ils doivent donc adopter une attitude positive et agir selon le code d'éthique du programme de la Fondation de l'entrepreneurship.

Leur crédibilité dans le milieu des affaires et dans leur communauté constitue un atout indispensable au succès au mentorat.

MENTORAT
d'affaires

Présentation du Réseau de mentorat d'affaires (suite)

Rôle des entrepreneurs mentorés

À la base, les entrepreneurs mentorés œuvrent au cœur du Réseau de mentorat d'affaires. Par leur engagement, ils acceptent d'être accompagnés par un mentor et utilisent les services de ce dernier dans le but d'améliorer leurs compétences d'entrepreneur. En tant que mentoré, ils doivent donc adopter une attitude positive et agir selon le code d'éthique du programme de la Fondation de l'entrepreneurship.

En tout temps et en toute occasion, le mentoré est le seul responsable de ses actes et de ses décisions d'entrepreneur.

MENTORAT
d'affaires

Section A

S'INITIER AU MENTORAT D'AFFAIRES

Qu'est-ce que le mentorat d'affaires?
Pourquoi le mentorat d'affaires?
Éléments clés du mentorat d'affaires
Ce qu'est un entrepreneur mentoré
Principes d'un mentorat efficace
Cycle d'une relation mentorale

Qu'est-ce que le mentorat d'affaires?

Une relation privilégiée dans laquelle une personne d'expérience en affaires accompagne un entrepreneur mentoré dans le développement de ses connaissances et de son savoir-faire en entrepreneuriat.

Il faut avant tout distinguer le rôle de chacun :

- le conseiller oriente;
- le coach développe une compétence spécifique;
- le consultant recommande;
- le mentor accompagne et motive.

Les rencontres entre le mentor et le mentoré s'organisent sur une démarche encadrée par un code d'éthique et la confidentialité des échanges. Le mentor ne peut pas avoir réponse à tout. Il apporte un soutien et un accompagnement considérables dans les limites de son expérience. Il peut également faire appel aux ressources disponibles au sein du Réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship.

MENTORAT
d'affaires

Pourquoi le mentorat d'affaires?

Les premières années d'existence d'une entreprise sont vitales. Les faits démontrent qu'un nombre beaucoup trop élevé de nouvelles entreprises ne parviennent pas à franchir le cap des cinq premières années (plus de 60 %) alors que les entrepreneurs qui bénéficient de soutien et d'encadrement réussissent beaucoup mieux (plus de 70 %).

Le mentorat d'affaires permet chez les mentors :

- *d'améliorer les processus de prise de décision et d'adaptation nécessaires à la réussite en affaires;*
- *de mettre en valeur les connaissances et les habiletés d'entrepreneurs expérimentés et de les impliquer dans le développement économique local;*
- *d'augmenter la croissance et les chances de survie des nouvelles entreprises.*

La relation de mentorat d'affaires vous offre :

- *de développer des relations valorisantes;*
- *de découvrir un nouveau sens à votre expertise entrepreneuriale;*
- *de contribuer à former et à renforcer la relève en affaires;*
- *de participer activement au développement économique local.*

MENTORAT
d'affaires

MENTORAT
d'affaires

Éléments clés du mentorat d'affaires

Ce que le mentorat d'affaires <u>n'est pas</u>[1] :

- *Une obligation*
- *Un lien hiérarchique*
- *Une relation de pouvoir*
- *Une relation à sens unique*
- *Un cours privé*
- *Un processus rigide avec mode d'emploi très strict*
- *Une thérapie*

Ce que fait le mentor[2] :

- *Écoute*
- *Enseigne par l'exemple*
- *Aide à construire une confiance en soi*
- *Aide à recadrer les problématiques vécues*
- *Confronte les comportements négatifs*
- *Encourage les comportements gagnants*
- *Encourage le respect de l'éthique*
- *Aide à apprendre de ses erreurs*
- *Inspire son mentoré*
- *Partage son sens critique*
- *Offre son encouragement*

Les responsabilités du mentor :

- *développe une relation fondée sur le respect mutuel et la confiance;*
- *appuie l'entrepreneur mentoré, le questionne ses idées et lui fait ses commentaires au lieu de fournir des réponses à toutes ses questions;*
- *participe aux séances de perfectionnements officielles durant lesquelles lui et l'entrepreneur mentoré établissent leurs attentes relatives à l'établissement et à la poursuite d'une relation fructueuse;*
- *communique et rencontre régulièrement l'entrepreneur mentoré.*

[1] Tiré de : *Programme de mentorat pour gestionnaires intermédiaires*, DRHC
[2] SCORE, *Leadership Handbook*. États-Unis, Crisp Publications, 1997.

Exigences pour être mentor :

- *expérience d'affaires reconnue;*
- *disponibilité et motivation;*
- *capacité d'écoute et habiletés de communication;*
- *honnêteté et intégrité;*
- *impartialité et respect des autres;*
- *pertinence et connaissance de ses limites;*
- *prise en compte des intérêts du mentoré;*
- *aptitudes à collaborer avec d'autres mentors;*
- *respect de la confidentialité et discrétion.*

L'éthique des mentors :

- *agir dans l'intérêt de l'entrepreneur mentoré;*
- *éviter tout conflit d'intérêt;*
- *refuser toute compensation, rémunération ou bénéfice personnel de l'entreprise ou de l'entrepreneur mentoré;*
- *éviter de s'ingérer dans la gestion de l'entreprise;*
- *maintenir une relation de confiance et de compatibilité, sinon se faire remplacer.*

MENTORAT
d'affaires

Ce qu'est un entrepreneur mentoré

La gestion d'une entreprise est un art qui exige la maîtrise de talents et de connaissances très particulières qui se forgent dans la pratique. Le mentor est bien placé pour écouter et comprendre cette réalité, puisqu'il l'a vécue lui-même. En fait, il n'est pas nécessaire d'être en difficulté pour demander l'assistance d'un mentor, et accepter d'être mentoré n'est pas un signe de faiblesse ou d'incompétence mais plutôt une preuve de sagesse. Les mentorés du réseau ont souvent des attentes bien précises. En voici quelques-unes :

- *définir ses buts et ses choix;*
- *développer l'aptitude à saisir des occasions;*
- *améliorer la recherche de solutions;*
- *développer une facilité à communiquer sa vision, ses valeurs, ses objectifs;*
- *améliorer son leadership.*

MENTORAT
d'affaires

Principes d'un mentorat d'affaires efficace

Le mentorat d'affaires est une relation d'accompagnement libre, fondée sur la confiance et le respect mutuels. Dans cette relation privilégiée, une personne d'expérience (le mentor) souhaite partager son expertise en entrepreneuriat et accompagner bénévolement une personne moins expérimentée (le mentoré) afin de transférer ses connaissances et son savoir-être à cette dernière.

Certaines qualités et aptitudes recherchées chez le mentor, tels le sens des affaires, l'expérience, la disponibilité, l'humilité, le respect de la vision de l'autre, la capacité de voir à long terme, la patience, le sens des responsabilités et l'écoute favoriseront le succès de cette relation.

Souvent à la retraite ou en fin de carrière, les mentors proviennent de différents domaines : propriétaires ou cadres d'entreprises, gestionnaires de haut niveau, professionnels ou autres.

Organisée en programme formel, l'activité mentorale a l'avantage d'être encadrée, d'offrir des outils qui soutiennent les dyades *(un mentor et un mentoré)* et fait en sorte qu'un plus grand nombre de personnes profitent de l'expérience et des compétences d'un senior.

Il est important de distinguer le rôle des différents intervenants qui, à un moment donné, travaillent avec les entrepreneurs :
le conseiller oriente, le coach développe une compétence spécifique, le consultant recommande et le mentor accompagne et motive.

MENTORAT
d'affaires

Principes d'un mentorat d'affaires efficace (suite)

Fondamentalement, la mise en place d'une relation de mentorat profitable doit être bien préparée, dans un contexte de confiance et d'authenticité.

Pour que la relation de mentorat soit satisfaisante, elle doit être fondée sur la franchise et la communication ouverte. Un problème comme celui d'attentes non comblées peut être résolu si vous vous demandez pourquoi cela s'est produit et que vous tentez de prendre des mesures pour revenir sur la bonne voie.

Si vous fermez les yeux sur une situation problématique, elle ne profitera à personne.

Lorsque vous abordez votre partenaire, soyez honnête et clair, sans toutefois porter de jugement!

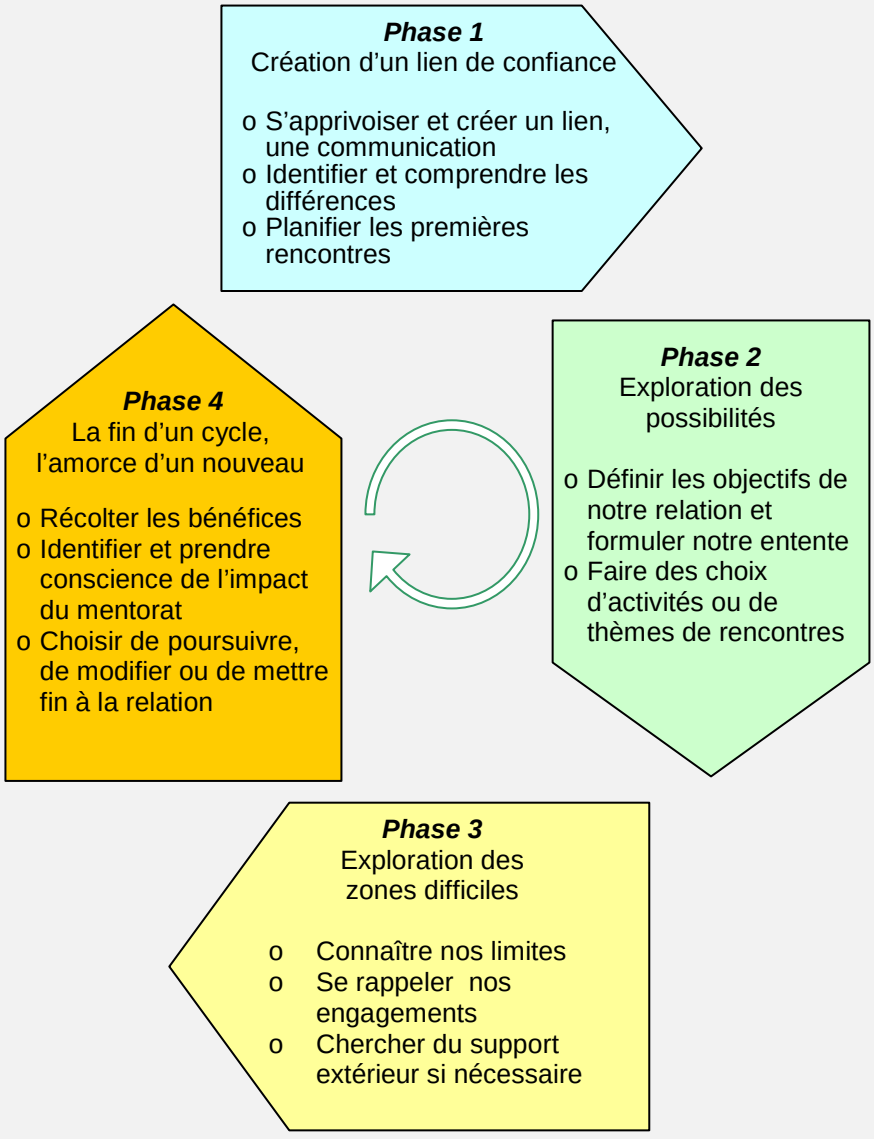
Composantes :

1. Le mentor est un bénévole qui bénéficie d'un appui structuré;
2. Le mentoré souhaite bénéficier de l'accompagnement, partager et recevoir;
3. La relation repose sur un plan, un contrat, un accord commun avec des objectifs : simples, réalistes, mesurables;
4. Les rencontres se font sur une base régulière et sont suivies d'une évaluation;
5. Le mentorat repose sur un code de déontologie et de confidentialité;
6. Le mentor s'intéresse au bien-être du mentoré. La relation est objective. (Il n'y a pas de lien de parenté, d'affaires ou de tout autre type plaçant les participants en conflit d'intérêts.)

MENTORAT
d'affaires

MENTORAT
d'affaires

Cycle d'une relation de mentorat


Phase 1
Création d'un lien de confiance
o S'apprivoiser et créer un lien, une communication
o Identifier et comprendre les différences
o Planifier les premières rencontres
Phase 2
Exploration des possibilités
o Définir les objectifs de notre relation et formuler notre entente
o Faire des choix d'activités ou de thèmes de rencontres
Phase 3
Exploration des zones difficiles
o Connaître nos limites
o Se rappeler nos engagements
o Chercher du support extérieur si nécessaire
Phase 4
La fin d'un cycle, l'amorce d'un nouveau
o Récolter les bénéfices
o Identifier et prendre conscience de l'impact du mentorat
o Choisir de poursuivre, de modifier ou de mettre fin à la relation

Cycle d'une relation de mentorat (suite)

Création d'un lien de confiance (Phase 1 : phase d'initiation)

Selon l'expert et auteur Marcel Lafrance, il faut accorder une très grande importance à l'apprivoisement. Après avoir été mis en contact, il n'est ni essentiel ni urgent d'arriver à une entente dès la première rencontre. L'instauration d'un climat de confiance est essentielle à des échanges en profondeur. Elle correspond à la première phase du mentorat, appelée la phase de la création de confiance. Au cours de cette étape, on apprend à communiquer et à être présent de façon authentique. Le rôle du mentor est de poser des questions, d'amener le mentoré à s'en poser lui-même, et d'écouter. L'approche doit être souple, simple, et presque subtile. « Tôt ou tard, les préoccupations du mentoré feront surface, et la synergie sera en place. »

Pour améliorer votre écoute, référez-vous aux trucs et techniques qui vous sont proposés dans la section *Outils pour aller plus loin*. Le mentor doit se rappeler que cette relation a une durée limitée. Il doit même envisager la préparation de son retrait dès l'entrée en relation.

MENTORAT d'affaires

Il est possible que le processus s'arrête ou s'interrompe dès les premiers moments si le déclic ne se fait pas. Le temps n'arrange pas les choses et risque d'avoir l'effet contraire. Il peut être judicieux de choisir de mettre un terme à la relation. Durant toute la relation, il faudra occasionnellement **faire des mises au point** pour s'assurer que les « atomes crochus » sont toujours là.

Cycle d'une relation de mentorat (suite)

Exploration des possibilités (Phase 2)

Ici, le jumelage est officiel, le mentor et le mentoré ont établi une fréquence de rencontre, pris connaissance des problèmes, **défini les objectifs** et **identifié des activités**. Déjà, il y a de petits résultats, des progressions qui sont de petites occasions de célébrer et de renforcer le lien ainsi créé. Le choix de thèmes et d'activités possibles est pratiquement illimité.

Exploration des zones difficiles (Phase 3)

Le mentor ne peut posséder toutes les compétences et l'expérience nécessaires pour couvrir l'ensemble des facettes de la vie d'entrepreneur et les problématiques d'entreprises. Il est possible à ce stade que la relation n'apparaisse pas comme étant le seul moyen d'atteindre les nouveaux objectifs. On a le droit de dire « Je ne sais quoi faire, je ne me sens pas en mesure de t'aider sur ce point. » On peut alors inciter le mentoré à trouver une autre personne-ressource.

La fin d'un cycle, l'amorce d'un nouveau (Phase 4)

L'atteinte des objectifs fixés au départ devient une belle occasion de célébrer et d'amorcer éventuellement une nouvelle étape d'un commun accord. La discipline et la définition d'objectifs tangibles et mesurables demeurent aussi importantes qu'au début du premier cycle.

MENTORAT
d'affaires

Section B

SE PRÉPARER AU JUMELAGE

Être un bon mentor
Importance du jumelage
Guide de préparation au jumelage

Être un bon mentor

Vous êtes probablement partagé entre l'intérêt pour l'expérience et la crainte de vivre certaines difficultés ou de manquer de disponibilité. Toutefois, comme entrepreneur, vous avez le sens de l'action. Le programme de mentorat, initié par la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires, vise à développer une pratique de mentorat d'affaires de qualité au Québec. L'encadrement et le perfectionnement des mentors font partie des enjeux majeurs du succès des partenaires locaux et cellules de mentorat d'affaires.

Pour devenir un mentor, nous vous invitons à joindre une cellule afin de profiter de l'expérience des autres. Le mentor a aussi ses besoins de développement et de soutien. Une connaissance de soi et de ses limites font partie des éléments d'un mentorat gagnant. Souhaitant vous faciliter cette démarche, nous vous invitons à répondre au questionnaire *20 questions pour les futurs mentors* à la section D du guide.

Pour soutenir les mentors, chaque organisme d'accueil accrédité par la Fondation de l'entrepreneurship mettra de l'avant des activités d'informations, de perfectionnement et d'entraide. Ainsi, chaque mentor fera partie d'une cellule intégrée à un réseau de mentorat d'affaires.

MENTORAT
d'affaires

Le mentor idéal, pour un entrepreneur, maîtrise certaines habiletés, possède une expérience variée, mais ne connaît pas nécessairement le champ d'expertise dans lequel agit l'entrepreneur qu'il accompagne. À la limite, certains savent au moins ce que l'entrepreneur ne doit pas faire. Le mentor doit toutefois respecter certaines règles et accepter une forme d'encadrement. Même s'il intervient gratuitement, il comprend la nécessité d'un tel support .

Importance du jumelage

Pour qu'il soit réussi, un jumelage mentor-mentoré exige que les personnes soient bien préparées et que l'ensemble de la démarche corresponde à leurs besoins. Le jumelage n'est pas un contrat mais une étape avant de s'engager dans une relation de mentorat d'affaires.

Celle-ci doit reposer sur la recherche de bénéfices propres à la relation plutôt que sur l'obtention d'avantages découlant de la démarche. Un code d'éthique régit la démarche mentorale. En aucun temps, celui-ci ne peut générer d'avantages financiers au mentor.

Également, cette expérience entre deux personnes vous expose à toutes les grandeurs et difficultés des relations humaines, d'où l'importance d'une préparation adéquate.

Nous vous proposons dans les pages suivantes un guide qui vous aidera à vous préparer à l'appariement. Il sera utilisé lors des premières rencontres dans le but de faciliter le contact.

Nous vous suggérons de fixer un « rendez-vous » avec vous-même pour prendre un temps d'arrêt. Recherchez un lieu propice à la réflexion et à la détente et répondez aux questions conçues pour vous préparer. Si les réponses ne viennent pas spontanément, il faudra peut-être attendre. Donnez-vous du temps! La relation entre le mentor et le mentoré offre des possibilités d'apprentissage et de réalisation qui pourraient s'avérer une étape très rentable de votre vie si vous y consacrez un minimum de rigueur.

MENTORAT
d'affaires

Guide de préparation à l'appariement

À compléter par le mentor

Qu'est-ce que j'attends d'une relation de mentorat d'affaires?
Qu'est-ce que je considère important pour que la relation mentorale soit positive, qu'elle ait sa raison d'être?
Quelles sont mes limites dans cette relation, les frontières à ne pas franchir afin de préserver la confiance : (confidentialité, coordination avec l'organisme d'accueil, etc.)?
Que devrais-je faire pour que la relation commence du bon pied?
Que devrait faire le mentoré pour que la relation commence du bon pied?

MENTORAT
d'affaires

Guide de préparation à l'appariement (suite)

À compléter par le mentor et le mentoré :

Pré-entente mutuelle :

À quelle fréquence devrait-on se rencontrer?
_____

À quel moment de la journée?
_____

Quel jour de la semaine?
_____

Quelle semaine du mois, de préférence?
_____

Durée souhaitée des rencontres?
_____

Lieu souhaité des rencontres?
_____

Comment allons-nous planifier nos rendez-vous?
_____

Qui contactera l'autre?
_____

N.B. Voir aussi *Entente de mentorat d'affaires* à la page 39 (facultatif).

MENTORAT
d'affaires

Section C

OUTILS POUR ALLER PLUS LOIN

20 questions pour les futurs mentors
Outils pour améliorer et évaluer son écoute
Sujets de discussion pour une bonne relation de mentorat d'affaires

20 questions pour les futurs mentors

Répondez à chacune des questions en indiquant si elle s'applique à vous : A = c'est tout à fait moi; B = c'est moi; C = c'est un peu moi; D = très peu; E = pas du tout.

Avez-vous déjà :

1. senti qu'une personne a exercé un effet vraiment positif sur vous même si vous vous en êtes aperçu que plus tard? _____
2. eu une personne dans votre entourage qui vous a aidé à vous développer et à enrichir votre personnalité ou à développer votre potentiel? _____
3. aidé une personne qui avait exprimé des besoins précis et ressenti que vous lui aviez été d'un profond secours? _____
4. été confronté à des soucis, des inquiétudes et des frustrations à propos de vos responsabilités d'entrepreneur? _____
5. lu un livre, un texte ou vécu une expérience qui a eu un effet profond sur vos forces, votre motivation et vos capacités? _____
6. été aidé à découvrir un aspect de votre personnalité, une aptitude ou un talent quelconque qui, jusqu'alors, était resté caché ou à l'état de sommeil? _____
7. senti qu'une personne avait su comprendre de façon étonnante vos problèmes et vous guider dans la recherche de solutions? _____
8. bénéficié de l'écoute d'une personne qui vous a aidé à identifier la signification d'un événement ou à découvrir quelque chose de fondamental sur vous-même et sur autrui? _____

MENTORAT d'affaires

Êtes-vous :

9. un bon communicateur, qui sait écouter (habile dans les communications interpersonnelles)? _____
10. quelqu'un qui est habile pour stimuler et motiver d'autres personnes? _____
11. quelqu'un possédant un vaste réseau personnel? _____
12. motivé par votre milieu? _____
13. un gagnant qui possède un sens des affaires éprouvé? _____
14. une personne que ses pairs consultent et dont l'avis est important? _____
15. à l'aise quand vient le temps de reconnaître la contribution des autres? _____
16. une personne qui prend des risques et accepte les échecs? _____
17. prêt à vous engager dans une relation à long terme? _____
18. capable d'encadrer et de donner du *feed-back*? _____
19. capable de vous remettre en question et d'apprendre? _____
20. disponible et facile à rejoindre (qui sait gérer son temps)? _____

Total de A : ____ B : ____ C : ____ D : ____ E : ____

Si vous avez plus de A et B que de C, D ou E, vous êtes sans doute un bon candidat pour le mentorat.

MENTORAT
d'affaires

Outils pour améliorer et évaluer son écoute

Avant une rencontre, après ou au besoin, nous vous suggérons de répondre aux questions suivantes pour vous aider à devenir un meilleur mentor.

	Assez	*Pas assez*
1. Je pose des questions pour approfondir ma compréhension.		
2. Je démontre mon intérêt par mon attitude et mon expression non verbale.		
3. Je reprends et résume certains des propos du mentoré pour lui démontrer que je l'écoute bien.		
4. Je cherche d'abord à comprendre et ensuite à être compris.		
5. Je suis calme et je garde le contrôle de mes émotions.		
6. Je réagis de façon non verbale, par un sourire, un signe de tête, etc.		
7. Je suis concentré et ne me laisse pas emporter par mes pensées qui surgissent à l'écoute des propos du mentoré.		
8. Je ne change pas de sujet sans prévenir.		
9. Je pose des questions pour amener le mentoré à clarifier sa pensée.		

MENTORAT d'affaires

Sujets de discussion pour une bonne relation de mentorat d'affaires

- Les personnes qui vous influencent.
- Les grandes étapes de votre cheminement de carrière.
- Les étapes les plus difficiles ou les moins heureuses d'être en affaires.
- Vos motivations à vous lancer en affaires.
- Vos principales forces et vos qualités.
- Vous et votre entreprise (la stratégie de marché, la concurrence, l'équipe).
- Votre définition du succès en affaires.
- Votre conciliation vie professionnelle et vie personnelle, vie sociale et vie familiale.
- Votre plan d'affaires.
- L'aspect de votre rôle d'entrepreneur que vous aimez le moins. Pourquoi?
- Votre journée type (gestion du temps, gestion des priorités).
- Les améliorations à apporter pour atteindre vos objectifs.

MENTORAT
d'affaires

Sujets de discussion pour une bonne relation de mentorat d'affaires (suite)

- Un projet pour le développement de l'entreprise.
- Un problème qui vous préoccupe.
- Votre relation avec : votre associé, votre banquier, vos fournisseurs, vos clients, vos employés, vos concurrents.
- Le plan d'action dans un an, dans trois ans, dans cinq ans?

MENTORAT
d'affaires

Section D

ADMINISTRATION ET SUIVI

Candidature de mentor
Entente de mentorat d'affaires
Code d'éthique
Notre bilan de la rencontre mentorale

Service de mentorat d'affaires

Offert par : _____ (organisme porteur du programme de mentorat d'affaires)

Candidature de mentor

Nom : _____ Prénom : _____ Sexe : ☐ Masculin ☐ Féminin	Téléphone Résidence : _____ Travail : _____ Cellulaire : _____ Télécopieur : _____
Adresse :	
Ville :	
Code postal :	Courriel :
Avez-vous déjà été en affaires? ☐ Oui ☐ Non Si oui, combien de temps? _____ Êtes-vous toujours en affaires? ☐ Oui ☐ Non À quel titre? _____	**Nature des activités de votre entreprise** (s'il y a lieu) : Fabrication ☐ Exportation ☐ Distribution ☐ Ventes au détail ☐ Recherche et développement ☐ Autres, précisez : _____

Quelles expertise et expérience particulières avez-vous à offrir? (Joindre votre *curriculum vitae*.)

_____

_____

Quels sont les motifs qui vous poussent à présenter une candidature?

_____

_____

Nommer cinq valeurs qui vous caractérisent comme entrepreneur ou comme gestionnaire?

_____

_____

Signature : _____ Date : _____

Service de mentorat d'affaires

Offert par : _____ (organisme porteur du programme de mentorat d'affaires)

Entente de mentorat d'affaires

Mentoré :

Nom : _____

Prénom : _____

Mentor :

Nom : _____

Prénom : _____

Objets de l'entente de mentorat

1. **Rôle du mentor**
   Supporter, questionner son mentoré de façon à préciser sa compréhension de ses problèmes, de ses difficultés, pour ensuite l'aider à identifier des solutions adéquates. Toutefois, son rôle n'est pas de faire les choses à la place du mentoré, mais plutôt de le guider dans sa progression pour devenir un meilleur entrepreneur.

2. **Principes de la relation de mentorat**

- le mentor est bénévole;
- les objectifs de la démarche ont été précisés;
- les rencontres doivent se faire sur une base régulière et un suivi méthodique des actions à réaliser après les rencontres doit avoir lieu;
- les règles d'éthique doivent être respectées;
- le mentor est là avant tout pour le bien-être du mentoré.

3. **Frais d'adhésion et frais de déplacement**

- L'entrepreneur mentoré s'engage à débourser la somme de ___ $ ☐ mois ☐ année. Ces frais doivent être payés à l'organisme porteur du programme de mentorat d'affaires sur réception de la facture.
- Le mentor recevra un remboursement de l'organisme porteur du programme de Mentorat d'affaires de ses frais de séjour et de déplacement dans l'exercice de son rôle de mentor sur présentation de pièces justificatives.

4. **Dégagement de responsabilités**
   Le mentor ne sera, en aucun temps, tenu responsable des actions et décisions du mentoré prises durant et après la relation de mentorat dans la gestion de son entreprise. De la même façon, le mentoré ne pourra être tenu responsable de décisions ou d'actions du mentor, ou des conséquences découlant de leurs rencontres.

5. **Mesure des résultats et encadrement**
   Le mentor et le mentoré désirent progresser dans l'expérience du mentorat. Dans ce but, ils acceptent de fournir les documents et rapports requis signés (bilan du mentorat, par exemple) au Service de mentorat.

Nos objectifs (simples, réalistes, mesurables) : _____

_____

_____

Nos moyens envisagés pour les atteindre : _____

_____

_____

RENCONTRES

Fréquence : _____ Durée : _____

Lieu : _____

Suivi des rencontres et des objectifs sera assuré par : _____

Initiales du mentoré _____ Initiales du mentor _____

Service de mentorat d'affaires

Offert par : _____ (organisme porteur du programme de mentorat d'affaires)

Code d'éthique

Le succès de la démarche de mentorat d'affaires repose sur le respect d'un code d'éthique dont le but premier est de préserver la relation de confiance entre le mentor et le mentoré. Il sert aussi à prévenir les retombées négatives au sein d'un organisme porteur du programme de mentorat d'affaires.

ÉTHIQUE DE LA RELATION DE MENTORAT D'AFFAIRES
Le mentorat constitue un échange gratuit de la part du mentor, de son savoir et de ses compétences dans le but de favoriser le développement du mentoré.

Intérêt de l'entrepreneur mentoré
Le mentor et le coordonnateur doivent agir dans leurs activités de mentorat de manière à placer l'intérêt du mentoré en premier. Les mentors et les coordonnateurs du programme de mentorat d'affaires doivent, en tout temps, protéger la confidentialité des informations d'affaires obtenues auprès des entrepreneurs.

Conflit d'intérêts
Dans le cas où une personne accompagnerait deux entrepreneurs et plus, le coordonnateur du programme et le mentor accompagnateur concerné doivent s'assurer que ces derniers ne sont pas en concurrence directe ou indirecte, à moins que les entrepreneurs concernés aient accepté cette situation et aient signé une entente à cet effet. Un mentor ne peut participer ou accepter d'accompagner un entrepreneur mentoré de façon à se placer en conflit d'intérêts avec un parent, un associé ou une autre entreprise dans laquelle il possède des intérêts financiers ou autres. Un mentor ne peut recommander une action, une transaction, solliciter ou proposer les services ou les produits de ses entreprises personnelles. Le mentorat ne peut être considéré comme levier pour développer les affaires du mentor. Adressez à l'organisme porteur du programme de mentorat d'affaires ou son comité toute question qui pourrait entraîner le non-respect des règles d'éthique.

Compensation ou rémunération
Un mentor est bénévole. Aucun avantage, aucune récompense ou compensation financière ne doit être accepté en retour du travail d'accompagnement et du support offert à un entrepreneur mentoré.

Relation d'éthique
Les seules personnes responsables de la qualité de la relation de mentorat d'affaires sont celles engagées dans cette relation. Dans l'éventualité d'un problème, ce dernier doit être discuté entre les personnes concernées. Si la difficulté persiste, il est alors possible de solliciter l'aide du coordonnateur.

Collaboration et entraide
La relation de mentorat d'affaires se place sous le sceau de la confidentialité. Toutefois, le coordonnateur, le mentor et l'entrepreneur mentoré respectent l'esprit bénévole du projet et supportent le réseau et l'organisme porteur du programme de mentorat d'affaires par leur collaboration et par leur entraide. Ils acceptent de transmettre certains renseignements aux partenaires afin de mesurer les résultats du mentorat et ainsi contribuer au développement d'une expertise de mentorat dans leur milieu.

Les parties ont lu et complété l'entente de mentorat d'affaires et le code d'éthique et les comprennent, connaissent les limites, leurs responsabilités réciproques et les conditions de succès de cette démarche.

Signé à : _____ le : _____
lieu date

_____ _____
Signature du mentoré Signature du mentor

_____
Signature du coordonnateur du programme

Offert par : _____ (organisme porteur du programme de mentorat d'affaires)

Notre bilan de la relation mentorale

Utilisez cet outil comme grille thématique de la dernière rencontre à la fin du cycle de mentorat d'affaires. Cette évaluation devra être remise au coordonnateur du programme pour faire une compilation des évaluations et la mesure des résultats du programme.

Demandez au coordonnateur du programme de mentorat d'affaires de faire une photocopie de cette feuille dûment remplie.

Nom du mentor : _____

Nom de la personne mentorée : _____

Nom du coordonnateur du programme : _____

Nom de l'organisme : _____

Nombre de rencontres totales : _____ Date de début : _____ Date de fin : _____

Appréciation	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. Diriez-vous que les objectifs fixés au départ ont été atteints?	☐	☐	☐
2. Avons-nous respecté la fréquence des rencontres prévues?	☐	☐	☐
3. Est-ce que la durée des rencontres était adéquate?	☐	☐	☐
4. Est-ce que le lieu des rencontres était favorable?	☐	☐	☐
5. Est-ce que le suivi des rencontres et des objectifs était structuré et favorisait l'atteinte des objectifs?	☐	☐	☐
6. Avons-nous respecté les principes (éthique) et les moyens établis au départ pour l'atteinte des objectifs?	☐	☐	☐
7. Comment qualifieriez-vous l'interaction de la relation?	☐	☐	☐
8. De votre expérience de mentorat d'affaires, diriez-vous que vous êtes?	☐	☐	☐

9. Pour le mentoré, quel a été le transfert de compétences le plus significatif durant cette relation mentorale?

_____

_____

10. Pour le mentor, quelle a été votre plus grande satisfaction?

_____

_____

11. Quel a été l'impact le plus marquant du mentorat d'affaires sur votre entreprise?

_____

_____

Section F

RÉFÉRENCES

Carr, Rey, PH.D. *Le point sur le mentorat au Canada,* 1999*,* 37 p.

Centre d'aide aux entreprises du Haut-Richelieu inc. *Étude d'impact BASE du Haut-Richelieu,* Iberville, Centre d'aide aux entreprises du Haut-Richelieu, 2000, 32 p.

Centre local de développement de la MRC de Desjardins. *Service de mentorat,* Lévis, 1999, 6 p.

Chambre de commerce de Rimouski. *Guide sur le parrainage d'entreprises*, Rimouski, 1993, 32 p.

Chambre de commerce du Montréal métropolitain. *Guide sur le parrainage d'entreprises*, Montréal, 1991, 27 p.

Développement des ressources humaines Canada. *Programme interministériel de mentorat pour les gestionnaires intérimaires, Module I : Information de base,* 2000*,* 14 p.

Développement des ressources humaines Canada. *Programme interministériel de mentorat pour les gestionnaires intérimaires, Module II : Initier une relation mentorale,* 2000*,* 42 p.

Fondation de l'entrepreneurship. *BASE : Bénévolat pour l'appui et le suivi des entrepreneurs,* Charlesbourg, La Fondation de l'entrepreneurship*,* 1996, 34 p*.*

Fondation de l'entrepreneurship. *Journal de bord*, Québec, Service de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, 2007, 86 p.

J. Hamilton et M. Mocket. *How to be a great mentor,* Newsweek, Washington.

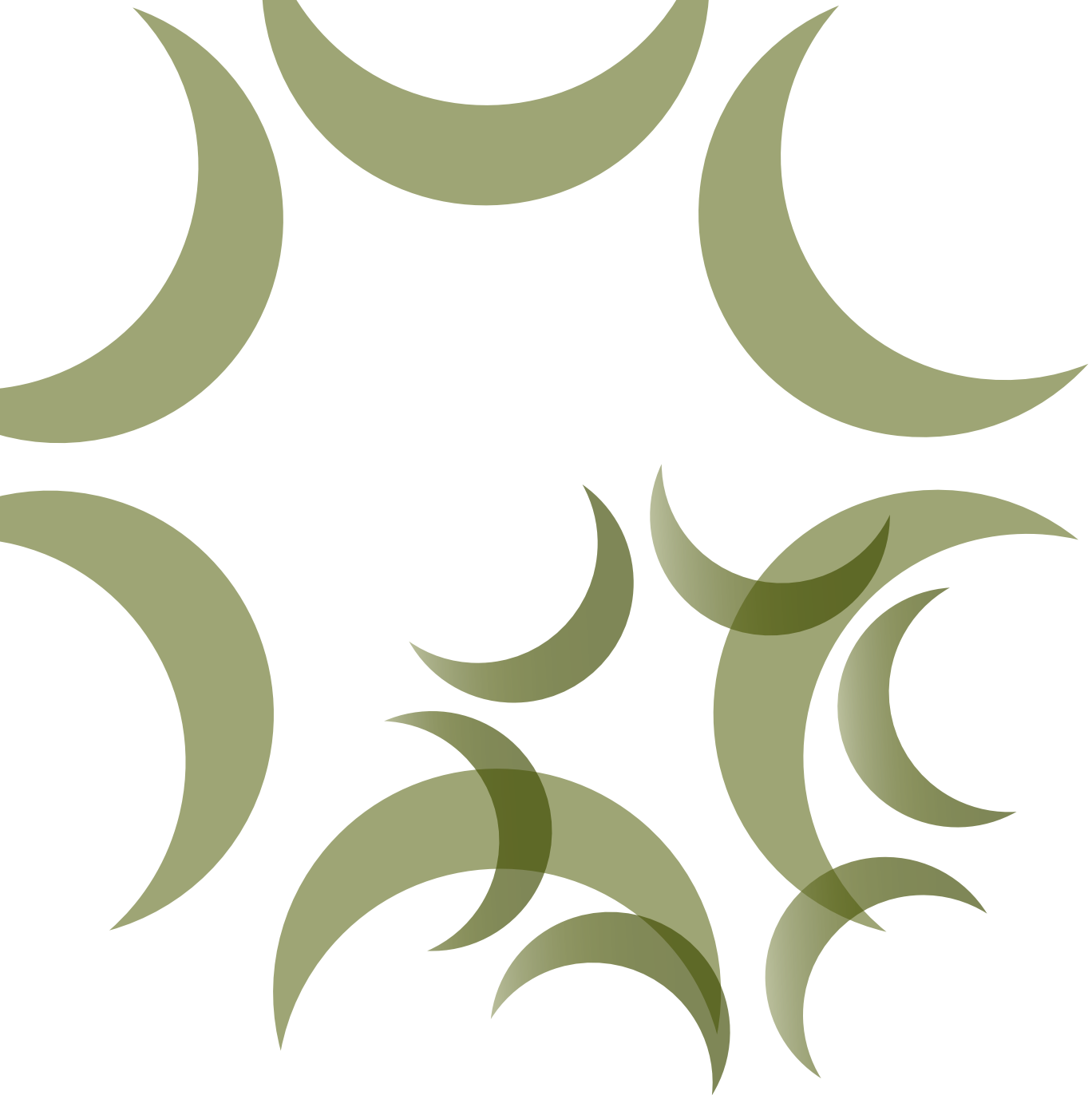
Lafrance, Marcel. Mentor recherché, Charlesbourg, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2002, 147 p.

Pan Canadian Mentoring. *Mentoring Tools,* 1999*,* 35 p.

SCORE : Service Corps of Retired Executives. *Leadership Handbook,* États-Unis, Crisp Publications, 1997, 103 p.

SCORE : Service Corps of Retired Executives. *Membership Handbook,* 1999*,* 110 p.

MENTORAT
d'affaires



fondation de l'entrepreneurship
MENTORAT